

# Sweden's ICEHOTEL :

## Marketing Adventure through Arctic Ecotourism

The ICEHOTEL® may hold a world record for attracting free publicity, with thousands of media reports around the globe describing Sweden's highly unusual hotel north of the Arctic Circle. In the bitter cold & darkness of lonely winter, starkly lit from above by the magical *aurora borealis*, ICEHOTEL offers charm & challenge to both an eager stream of adventurous global guests and also to those who design it afresh each year. It melts away to nothing every spring.

Bruce Henry Lambert & Heena Jung



# Sweden's ICEHOTEL :

## Marketing Adventure through Arctic Ecotourism

Located in a remote & inhospitable environment of extreme Arctic cold & winds, with no winter sunrise and dangerous surroundings, ICEHOTEL® nonetheless is now a celebrated magnet for tourists from around the world, a major influence on regional development and local employment, and a source of Swedish national pride. Operations are increasingly a four-season continuous discovery of nature's grandness, and a showcase for man's inspired response. Visitors are invited to work hard & play hard, in an exceptional place for camaraderie, comfort, good food & imagination.

*Localversity Case Study*

ISBN 978-89-7182-275-3



9 788971 822753



03320 >

값 10,000원



## Dr. Bruce Henry Lambert

Bruce Henry Lambert is Professor & Development Director of Localversity, a newly founded community-centered education network headquartered in Stockholm, Sweden. He has taught at Sookmyung since 2005 and is an SHBS adjunct professor. He's also Senior Research Fellow with the Nordic Institute of Asian Studies. Dr. Lambert has traveled to some 75 countries and has university degrees from four nations; his doctorate is in Management Strategy from the University of Oxford. His recent research work focuses on innovation & local development strategies, the experience economy, lifestyle design & branding. Contact : [bruce@reorient.com](mailto:bruce@reorient.com)

## Heena Jung

Heena Jung received her BA in Politics & Diplomacy at Chonnam National University (minor French Language & Literature). She worked for Kimdaejung Convention Center's Strategic Business Team in International Marketing; and for GFN radio station as a writer. She's been an HMBA student at Sookmyung Hospitality Business School and now works as a freelance consultant.

# Sweden's ICEHOTEL : Marketing Adventure through Arctic Ecotourism

This case was developed by  
Bruce Henry Lambert and Hee Na Jung

**Localversity®**





Sweden's ICEHOTEL :  
Marketing Adventure through Arctic Ecotourism

2013년 2월 28일 초판 1쇄 발행

지 은 이 | 브루스 램버트, 경희나

펴 낸 곳 | 숙명여자대학교 경영전문대학원

출판등록 | 제3-52호

등록일자 | 1968. 3. 20

주 소 | 서울특별시 용산구 효창원길 52 숙명여자대학교(140-742)

ISBN | 978-89-7182-275-3 03320

\* 이 사례는 숙명호스피탈리티 경영전문대학원 2012년도 사례개발비의 지원을 받았음.

\* Lambert, Bruce Henry & Heena Jung (2013) "Sweden's Ice Hotel: Marketing Adventure through Arctic Ecotourism." (*SHBS Hospitality Case Bank 019*) Seoul: Sookmyung Hospitality Business School.

# Table of Contents

1. Introduction .....	5
2. Physical Setting and Background .....	6
3. History & Development of the ICEHOTEL .....	9
4. Implications .....	15
5. One Corner of a World Rich in Wonders .....	18
6. Ecotourism and Local Cultural Setting .....	20
7. Conclusion .....	23
8. Discussion Topics .....	27
References & Futher Reading .....	30



# 1. Introduction

Located in a remote & inhospitable environment of extreme Arctic cold & winds, with no winter sunrise and dangerous surroundings, ICEHOTEL® nonetheless is now a celebrated magnet for tourists from around the world, a major influence on regional development and local employment, and a source of Swedish national pride. Operations are increasingly a four-season continuous discovery of nature's grandness, and a showcase for man's inspired response. Visitors are invited to work hard & play hard, in an exceptional place for camaraderie, comfort, good food & imagination.

ICEHOTEL may hold a world record for attracting free publicity, with thousands of TV reports, newspaper & global magazine articles describing Sweden's highly unusual hotel north of the Arctic Circle. In the bitter cold & darkness of lonely winter, starkly lit from above by the magical *aurora borealis*, the ICEHOTEL offers charm & challenge not only to an eager stream of adventurous global guests, but also to artists, builders, & lighting technicians who design it afresh each year. It melts away to nothing every spring.

Summertime visitors to Jukkasjärvi village may be greatly surprised to find the world famous ICEHOTEL is pure imagination. It's possible at any time of year to book a wintertime room, but by summertime the hotel has melted and returned as water to the Torne River. This is part of the charm of the ICEHOTEL: it is freshly redesigned and rebuilt each year.

This hospitality case study will describe key elements in the genesis, development and business plan of the world-famous

ICEHOTEL. Readers are urged to determine for themselves which dimensions are relevant to the ICEHOTEL's success. Some commercial and regional implications to ICEHOTEL operations deserve more analysis than can be contained here. It would be useful to carefully chart & quantify the wider impact of employment, tourism spending, and assorted spillover effects within the local & regional economies. There is also a complex environmental footprint to be analyzed & measured as the project annually reinvents itself, slowly & sensitively, in a spotlight of publicity. This case suggests that the ICEHOTEL team continues to be highly creative in a remarkably unique environment. Yet overall, valuable lessons & implications can be gleaned that are useful elsewhere. In terms of these wider applications, please note especially the discussion questions offered at the end of this case.

## **2. Physical Setting and Background**

The ICEHOTEL is located in Jukkasjärvi, a small village of some 500 people situated 17 kilometers east of Sweden's northernmost city Kiruna (population about 18,000 and known for its high-quality iron ore). Both settlements are in a generally wild forest region about 145km (90 miles) north of the Arctic Circle. Winter low temperatures average some  $-22^{\circ}\text{C}$  ( $-7^{\circ}\text{F}$ ) in January, while July average highs are  $18^{\circ}\text{C}$  ( $64^{\circ}\text{F}$ ), and summer highs sometimes  $25^{\circ}\text{C}$  ( $77^{\circ}\text{F}$ ). In summertime the sun never sets for many weeks (perpetual daylight or "midnight sun"), with the winter antithesis being many weeks when the sun never rises over

the horizon. Even on clear winter days, sunlight reflected from the atmosphere casts at best a gloomy light on a landscape of fallen snow. The region is accessible by air, but Jukkasjärvi & Kiruna are best understood as remote: 1250 kilometers (777 miles) north of Stockholm, which at 60°N latitude is itself rather distant from almost everywhere else.

Many might wonder why people travel to frigid bitter cold above the Arctic Circle, when even the daytime is dark, to stay in an ice hotel, and sleep on a bed of ice with reindeer skins and sleeping bag. The ICEHOTEL offers an adventurous experience, fantastic designs, and the ultimate in cool lighting behind and inside huge masses of assorted types of ice. A walk outside in the bracing Arctic winter night chill under starry skies is uniquely exhilarating. Guests can often marvel as the colourful *aurora borealis*, the magical Northern Lights, stretch high in the heavens.

In such grandly scaled surroundings, on the edge of the great forest, it is natural we realize & value human warmth in the midst of ice. This is authentic, the threshold of survival.

[Exhibit 1]



ICEHOTEL hosts more than 10,000 overnight stays each winter season among 50,000 – 70,000 visitors who arrive from all over the world (more than 60% from overseas). About 100 – 120 couples get married in the Ice Church each winter. Many visitors enjoy learning of the local Sami nomad culture. Some try traditional dogsledding or reindeer riding, others excitedly ride snowmobiles. Many enjoy Swedish Absolut vodka from ice mugs in the ICEBAR. Those surviving overnight in the ICEHOTEL receive a coveted certificate to cherish and display.

Staying overnight in the ICEHOTEL is very special; an experience sure to become a special memory. And it has become especially expensive – one night's stay in an Art Suite single is 4600 Swedish kronor (US\$635=512 Euro=750,000 Korean won). The cheapest midwinter double room is 3800 SEK (\$525=424 Euro = 620,000 won; overnight prices include breakfast buffet & sauna). Further, ICEHOTEL is uncomfortable for lounging during the day. Baggage, electronics and cosmetics will freeze. Bedrooms have only curtains as doors, and from 10:00-18:00 the ice rooms and common areas are on display to sometimes hundreds of tourists from outside, who pay 325 SEK per person for a simple daytime visit (\$45=36 Euro=53,000 won).

- **Dogsled transfer to ICEHOTEL from Kiruna airport**  
75 minutes, 15km; total cost for 1-4 people  
5950 SEK = US\$822 = 663 Euro = 969,000 Korean won
- **Snowmobile excursion after arrival**  
2 hours, 2 people, one scooter  
1700 SEK = US\$235 = 190 Euro = 277,000 Korean won
- **Ecotourism visit to a Sami culture site**  
3 hours, per person, with lunch  
1650 SEK = US\$228 = 184 Euro = 269,000 Korean won

And to such fees one must add the cost to travel to Sweden, and then far north to Arctic Kiruna...

[Exhibit 2]



photo: Hans-Olof Utsi

### 3. History & Development of the ICEHOTEL

Some of the fervor & energy of what became an ecotourism phenomenon in the Torne River area was developed from the early 1970s and 1980s by the local folklore society, joined later by the joint stock company Kaamos & Mr. Yngve Bergqvist (these later collaborated to form the companies Jukkas AB, ICEHOTEL Jukkasjärvi, ICEHOTEL AB). They steadily built awareness of the area for adventure tourism, fishing and canoeing, sauna bathing, and white-water rafting. There was some minor interest in winter survival training and seeing the *aurora*, but it was a remarkably slow & quiet beginning, and Bergqvist notes “Only



our own tracks could be spotted in the snow.” In 1988 the Swedish Sauna Academy was founded in Jukkasjärvi, and from 1989 the wintertime gained in emphasis: Bergqvist visited the Sapporo Snow Festival (held in northern Japan since 1950) to benchmark their operations. Later that year the Norrbotten County Labor Board and the Rune Sundmark-led Swedish Ice and Snow Sculpture Association conducted ice carving training with ice sculptors invited from Japan. In late 1990 Pär Granlund suggested building a giant igloo, work by Kauko Notström moulding wet snow in forms began quickly, and by February 1991, ARTic Hall was inaugurated as a sixty square meter ice room exhibiting works by artist Jannot Derid (Granlund pp 39, 41, 66).

In 1992, the great igloo was rebuilt to a larger scale at 250m<sup>2</sup>. That winter, an international group from the satellite company Vesatel / Unisource hoped to stay in Jukkasjärvi, but other than one night, the heated lodgings were full. Lasse Byström and 14 others were then invited to stay in the ARTic Hall snow house. Yngve Bergqvist (now CEO of ICEHOTEL) explains: “We arranged sleeping bags and held survival training with detailed instructions... Some staff members worried about how the guests would handle toilet visits and feel about the comfort of the room – everyone was in the same room. The following morning we anxiously awaited the guests’ reactions. After a morning sauna and breakfast we handed out diplomas as proof of that the guests had survived a night in minus 5°C. They were fascinated by the experience and their faces lit up with joy. That’s how ICEHOTEL came about.”

So while it was somewhat accidental how the components came together, an enterprising thought process quickly perceived how the giant igloo might promote the charm of Arctic night

tourism. Staff greeted guests in the morning with a hot juice drink of lingon (a local cranberry), and ushered them to the warmth of a nearby sauna. The Certificate of Achievement, detailing the past night's survival and recording temperatures inside & outside, is something guests can both treasure and show-off to others, a substantive memory of uncommon experience.

[Exhibit 3]



photo: Leif Milling

Artists: Tomasz Czajkowski & Eryk Marks

The Ice Church and ICEBAR, along with award-winning restaurants serving local game, reindeer, berries, fish, etc., quickly grew to become further key components of hospitality, conviviality and spiritual refreshment. Perhaps such meeting places are more important at what seems the edge of our human domain, in the midst of possibly-menacing wilds & grand nature.

[Exhibit 4] The Ice Church



photo: Ben Nilsson/Big Ben Productions Artists: Cindy Berg, Marjolein Vonk, Jan Willem van der Schoot & Marinus Vroom

Some key creative people were highly important for ICEHOTEL development: Gunnar Andersson developed new ice engineering technologies from distantly-related experiences in Malmberget mining town. Lighting designer Kai Piipo was fundamental in developing lighting contrasts, hiding the wiring & technology, emphasizing the magical, creating cold blue Arctic cool glows in public spaces and warm room lighting or candlelight in private spaces. Different types of ice and lighting provide further variety, contrasting clear ice, for example, with that opaque from air bubbles.

Meanwhile, outside are the Northern Lights, *aurora borealis*, or to the local Sami, *guovsahas* “audible light” referring to their cryptic crackle sound.

In the first years of ICEHOTEL, the main igloo was modest in size & design. As novel designs began to be solicited globally, creations became much more fantastic. Now some 65 rooms

are freshly-built each year. Designing with starkly different light and darkness, in snow and ice, allows for forms and fancies quite dissimilar to common building materials. Many of the artists sculpt creatures emerging from the ground, walls, etc. The winning designs for 2011–2012 brought 42 artists from 15 nations to the site, working with the frozen ice in two separate eighteen-day shifts.

Among the early close business partners of ICEHOTEL is the Swedish vodka brand Absolut. They sponsor the ICEBAR, where Absolut vodka is drunk straight and in colorful cocktails from goblets made of ice, emphasizing purity and clarity. Hirsch (2003) describes how Yngve Bergqvist struggled to attract Absolut to the project, but his direct approaches were ignored. He ultimately hired a professional photographer and sent out 1000 press releases depicting assorted colourful Absolut vodka bottles displayed in the ice bar. The photos were widely published around the world, Absolut then recognized the potential, and from 1994 they've sponsored the Absolut ICEBAR in Jukkasjärvi ever since. Further, they have teamed together to build permanent outreach ICEBAR by ICEHOTEL art spaces in Stockholm, Oslo, Copenhagen, London and Istanbul, using pure Torne River ice. These ICEBAR installations offer a taste of ICEHOTEL in the city centers, with information and giftshops as well. A fun experience! On a less positive note, ICEBAR Tokyo by ICEHOTEL closed in Autumn 2011 after five and a half years, reportedly due to frictions over energy usage (the Fukushima nuclear accident imposed mandatory cutbacks for electrical demand around Japan). The decision to close was no doubt difficult, in part because of substantial interest in Japan for aurora and the many visitors from Japan to ICEHOTEL in Sweden. It's cold comfort, but perhaps in

future an alternative energy supply can be developed so those in Japan can again break the ice at ICEBAR Tokyo.

[Exhibit 5] Absolut ICEBAR

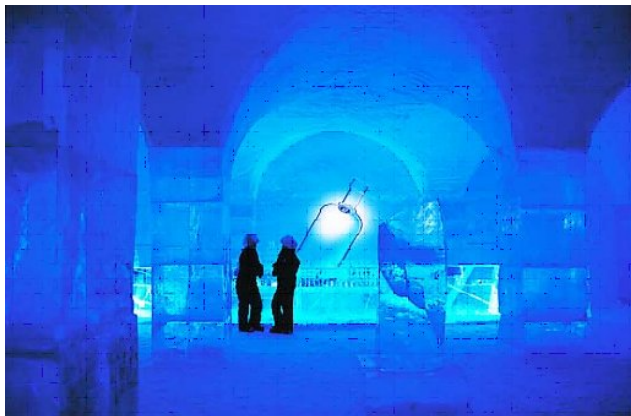


photo: ICEHOTEL

Another early collaboration was a fashion photo shoot for Vogue magazine, with supermodels Naomi Campbell, Kate Moss & Marcus Schenkenberg posing at ICEHOTEL. The shoot was published in 8 million copies of Vogue, and reportedly seen online & elsewhere by 600 million people (Granlund p36).

The Ice Church was first properly consecrated on 28 March 1992, and is a recurring gift from the ICEHOTEL to the local parish (like the other facilities, it's rebuilt every year). Many visitors feel a sense of the sacred in the midst of winter nature, and by 1998, the Ice Church's six seasons had sponsored 51 christenings and 52 weddings. These days such ceremonies are more common, and each winter some 120 couples get married in the Ice Church (Granlund p.57; Lundquist).

The ICEHOTEL's geographic proximity to Santa Claus is likely a further appeal. Inside the Arctic Circle, Santa might

more likely hear midnight dreams, granting pure-minded children of all ages their heartfelt wishes. Perhaps Santa himself can be seen on nights of the greatest aurora, joyfully riding his sleigh pulled by eight local reindeer.

The melting of the ICEHOTEL is an inevitable part of its ephemeral existence. Yngve Bergqvist, Jukkas AB manager, gently suggests this is natural (Granlund p. 25). Being reminded of our own exposure and mortality, we should “Seize the day and make the most of every moment!”

## 4. Implications

The greater Lapland region stretches from northern Norway across Sweden & Finland into Russia. Visitors are often greatly impressed by the grand scale of the taiga forest wilderness and northern tundra. The rugged beauty of this typically tranquil northern region attracts many outdoor sports enthusiasts, especially hikers in summertime. But the winter harshness (and dangers) along with remote location were until recently a substantial barrier to visitors. Dependable air travel and improved infrastructure has at least slightly opened up the area in all seasons. Even now, however, visiting the region requires exuberance: there are few roads, low population, and a wildness almost everywhere. It's a fantastic area for hiking, fishing and hunting, with winter use of dogsleds and snowmobiles in deep forests of spruce, pine and birch. For those quiet & careful, it is often possible to see deer, moose, hare, arctic fox, and reindeer. Eagles, owls, raven,

black grouse & capercaillie may also be encountered, and assorted smaller songbirds. More difficult to spot are the more dangerous wolverine, brown bear, wolf and wild boar, the industrious beaver, and the elusive lynx. The region's natural hugeness appears always fresh & alive, seemingly untouched, and thus immediate & authentic.

Those who travel to this true frontier can boast to their friends. "It was fun!" Those who survive receive a certificate to display. Such memorable activities become conversational capital, and perhaps a personal theme or lifestyle indicator.

ICEHOTEL is also preparing for dynamic new fields in commercial tourism. Near Jukkasjärvi are the high-technology Esrange Space Center and Spaceport Sweden (an ICEHOTEL partner) which plans to be a future European base for space tourism. Spaceport Sweden has begun collaboration with Virgin Galactic, which expects to begin space tourism operations from New Mexico, USA, in 2013. (Virgin's "Experience of a Lifetime" in space includes three days of training and a three-hour rocket journey including weightlessness. About 500 space tourists are expected the first year paying US\$200,000 each). For now, Spaceport Sweden & ICEHOTEL offer a one hour \$1000 per person "Northern Lights" winter charter flight to see the aurora from the air, as on cloudy nights the aurora isn't visible from the ground. Expensive experiences? anyhow building special memories.

For students of hospitality management, this case makes clear that new business opportunities are now emerging for creating peak experiences. ICEHOTEL involves extreme or challenging experiences, often spiritual experiences. We might wonder as people develop more leisure time and opportunities to travel and

spend, what types of experiences might become popular and successful? Many people feel a need to escape from monotony & daily stress. Some seek quiet, others look for more active types of enjoyment. “Let’s have fun!” is generally acceptable among hardworking people (and also the ne’er-do-well). People with increased leisure often seek to better understand their community and surrounding environment: volunteering, studying local history & ecology, seeking more grounded experiences and person-to-person contacts. Localversity is one developing project linking such energies and needs.

[Exhibit 6]



photo: Leif Milling Artists: Natsuki Saito & Shingo Saito

The informal motto of ICEHOTEL is “There’s no business like snow business!” The business has energized the Swedish Arctic, becoming an important employer and attracting tourist spending that fuels a great many other regional businesses, with substantial economic spillover effects. The management team has developed heated *stuga* cabins, a year-round lodge hotel, and



they have steadily built a reputation for gastronomic excellence, with restaurants offering both traditional foods and modern Scandinavian cuisine. The fleeting nature of the ICEHOTEL is counterbalanced by the seemingly limitless energy & excitement of the staff, and the solidity of Restaurang Hembygdsgården (“the Old Homestead Restaurant”), a rustic timber building built in 1768 and overlooking the Torne River. What are the weaknesses? ICEHOTEL must be rebuilt each year, which is rather costly. The season length is limited, and every spring, as the hotel melts, a decision must be made when to stop accepting guests to the igloo. That date necessarily precedes structural collapse, often by many weeks. For safety purposes, a very conservative estimation of when to shut translates to lower revenues, a shorter working season, and disappointed visitors. This dynamic between engineering and safety and revenues is a tough dimension of this business. In a broader sense in terms of franchising, many dimensions of the ICEHOTEL charm are not scalable, and cannot simply be transplanted to any cold place. Perhaps that’s what makes it great.

## **5. One Corner of a World Rich in Wonders**

The natural charm of this region can be passionately exalted. But in reality, our world is full of charming places. Regional Tourism Boards in all corners of the earth describe how their district is uniquely beautiful, strikingly wonderful, unforgettable, friendly, etc., etc. Claims become mostly noise when so many

places claim to be special destinations. Each seeks to become a “must see” place, a visit to do before you die. Grander destinations seek UNESCO World Heritage status, or wish to be declared a Wonder of the World. Yet there’s no doubt this tiny village in remote northern Sweden punches above its weight in attracting thousands of tourists each year from around the world. Let’s be crystal clear: the ICEHOTEL is rather distant from everywhere, to get there & to stay there is very expensive, and it is not very comfortable when you’re there. So what’s happening? What components make the place so beloved & special?

Competing assorted ice & snow hotels now operate regularly in the wintertime in Canada, Finland, Japan, Norway, Romania, Russia & the USA. Each year this list grows longer, but ICEHOTEL continues to distinguish itself as an exceptional destination. People, nature, history, location, etc. are all factors making Sweden’s Arctic special, in an atmosphere of challenge.

[Exhibit 7]



photo: Photobigben.com

## 6. Ecotourism and Local Cultural Setting

The local Sami people traditionally were nomadic herders of reindeer. Though Sami people now might be employed in any type of occupation, there remains great respect for the traditional arts and lifestyles and embracing the great outdoors. Tourists who come to the area from far away also in some sense emulate the local Sami people. The traditional Sami nomadic culture, known for hardiness & mobility, is extended by adventurous visitors from around the world.

The Right of Public Access (Allemansrätten or “everyone’s right”) is an important dimension of Nordic lifestyle throughout Sweden, Norway, Finland, Denmark & Iceland. Outdoor life is widely enjoyed by all thanks to this ancient “Freedom to Roam” – as people can relatively freely hike, camp, swim, ski or forage almost anywhere. Boating (though not motor boating) can also be freely enjoyed. Visitors are expected not to disturb the peace of local residents or pick items from private gardens, but everyone is free to collect mushrooms, berries and other forest fruits. Visitors should act responsibly, keeping a low profile, moving onward and not loitering in any one place for more than a day or two. In actual practice this means that recreation is a fundamental freedom, even in areas of private lands, with waterways and coastlines accessible to all. This access also means that pollution or abuse of private land is liable to be discovered, reported and repaired. Throughout the Nordic region, The Great Outdoors remains well-appreciated, with many stakeholders helping sustain the vital natural systems.

ICEHOTEL has set high goals for minimizing their environme-

ntal footprint. They are systematically cutting their use of energy while switching to renewable sources. They expect to achieve a sustainable “CO<sub>2</sub> negative” status by 2015 or before. They provide continued conservation training to staff, who’ve contributed many energy-saving ideas toward operations. They look for green credentials among subcontractors. Surely they hope to positively influence guests as well. Management & staff reportedly are actively learning and adapting, with assorted recycling efforts and methods such as washing all laundry in-house (and recycling the steam) to minimize the impact of transport. Permanent buildings on site use ground-source heat via 32 heat pumps. Collaboration with Philips has led to use of low-energy LED bulbs throughout all facilities with improved safety. Remainder energy still bought-in is renewable-source Källmärkt brand energy from Gävle Energy, with whom ICEHOTEL is developing a high-profile joint environmentally-friendly relationship. Recognizing that the business depends on cleanliness, beauty, and even ‘purity’ is significant. It can be expected ICEHOTEL will continue developing a strategic profile that reflects positively on their operations, on the wider community, and on local natural resources.

### **Promotion: Why do people visit? What’s the ICEHOTEL’s appeal?**

The PR and publicity process for the ICEHOTEL has largely relied upon word-of-mouth & viral marketing. Dozens of television shows and news reports are produced & widely broadcast by worldwide media that enchant viewers with tales of the Great North, and of ICEHOTEL wonders, all at no cost to the ICEHOTEL management. While this is a wonderful success story, can such success be duplicated elsewhere? Projects that are sufficiently odd, unusual or controversial can catch the attention of

reporters & editors, and quickly become (in)famous.

The ICEHOTEL seems masterful in place marketing, developing incentive travel, and in tailoring unique experiences. They encourage business people to “treat clients and colleagues to an unusual and unforgettable experience which can also be a good way of bonding and strengthening personal relationships.” (Granlund p.32)

There’s a magic to the ICEHOTEL that reaches far beyond marketing. The Christmas story of Jesus being born in a stark manger echoes meaningfully in dark cold hallways and barren rooms, while the miraculous Christmas star is somewhat paralleled by the awe-inspiring aurora and brilliantly clear starry night sky. The legend of Santa Claus also seems near, as untamed reindeer, often by the many dozen, shamle through the quiet forests.

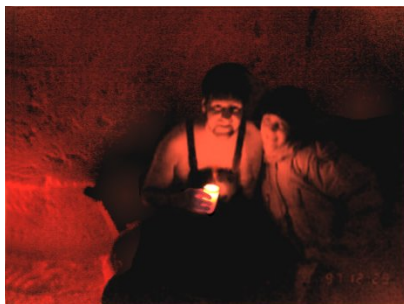
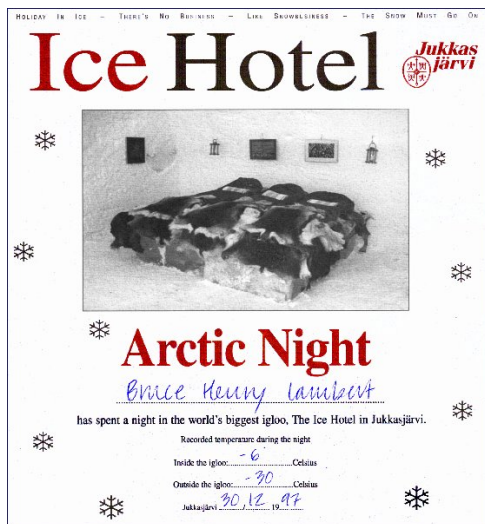
Dag Sebastian Ahlander, Consul-General for New York, Kingdom of Sweden (quoted in Granlund, p.94), recognizes the special dynamic flowing along the banks of the Torne River: “ICEHOTEL is perhaps the Swedish phenomenon that is most often mentioned by leading American opinion-makers in our discussions with them. A surprising number of them have been there, or are planning a visit, in many cases as their prime reason for visiting Sweden.” He points out that what many people in Sweden consider a drawback for development, i.e., ice, darkness and cold, can be turned to advantage. “Behind it all lies the post-modern individual’s yearning for new experiences – something off the beaten track. In that sense, Jukkasjärvi is the ultimate experience.”

## 7. Conclusion

The management is modest in aim, seeking simply to offer the world's greatest destination for art, nature, accommodation and gastronomy. They've founded a venue attracting creative and adventurous people from around the world, and new ideas emerge regularly. Best visit and directly experience Arctic ecotourism yourself!

[Exhibit 8]

Certificate of Achievement: ICEHOTEL Survival Diploma



## ICEHOTEL Timeline (selected key events)

<b>1988</b>	Swedish Sauna Academy (Svenska Bastuakademin) founded in Jukkasjärvi; opening of Kulturbastun (The Culture Sauna) by Pär Granlund, Yngve Bergqvist & others
<b>1989</b>	(Feb) Benchmarking visit by Yngve Bergqvist to 39th Sapporo Snow Festival in Japan
<b>1989</b>	(Nov) Ice Seminar with visiting Japanese ice artists
<b>1990</b>	Swedish Armed Forces winter survival program builds Quinsee igloo in local woods under the direction of Lars Fält
<b>1991</b>	(Feb) First ice building of 60m <sup>2</sup> created by Kauko Notström and named ARTic Hall. Art exhibition inside by Jannot Derid.
<b>1992</b>	Igloo rebuilt in larger (250m <sup>2</sup> ) & different format (continues every year)
<b>1992</b>	First paying guests stay overnight in the igloo
<b>1992</b>	(March) First visit of Sweden's King Carl XVI Gustaf to the igloo
<b>1994</b>	Upgrade of bar into ABSOLUT ICEBAR Jukkasjärvi (continuing partnership)
<b>1994</b>	ARTic Hall renamed ICEHOTEL; first ice glass made for ICEBAR
<b>1996</b>	First Swedish ICEHOTEL trademark (1996-05-13)
<b>1996</b>	(Oct) Domain name icehotel.com registered (1996-10-11)
<b>1996</b>	(Dec) Absolut Versace photoshoot in & around ICEHOTEL (reportedly at -40 degrees!) by Herb Ritts with supermodels Naomi Campbell, Markus Schenkenberg & Kate Moss
<b>1997</b>	(Dec) US Trademark application filed for ICE HOTEL (1997-12-02; amended 2000-02-12; registered as US Trademark No. 75398687 on 2001-03-13)
<b>1997</b>	(April) Absolut Versace Campaign launched in Vogue magazine
<b>1997</b>	(Dec) SHBS Prof. BH Lambert survives overnight at ICEHOTEL
<b>2000</b>	ICEHOTEL installs its first NIBE ground source heat pumps, radically cutting the energy used for heating its permanent buildings while reducing CO <sub>2</sub> emissions

<b>2002</b>	ICEHOTEL trademarks extended to EU and elsewhere (2002-02-15)
<b>2002</b>	(June) First ICEBAR trademark applications (2002-06-03; Registered 2004-02-27 as Registration number 0365686 in Sweden; Registered 2004-11-12 as Registration number 2958072 Community Trademark; 2002-12-02 USPTO filing for ICEBAR, in opposition 4+ years, finally Registered 2011-03-01 as US Registration number 3924804; 2002-12-03 assorted WIPO filings under Madrid Protocol with assorted success)
<b>2002</b>	(June) ICEBAR Stockholm opens (now ICEBAR Stockholm by ICEHOTEL)
<b>2003</b>	(Jan) Ice Globe Theatre built for dramatic performances
<b>2003</b>	(Dec) Sweden's Queen Silvia 60th birthday celebrations at Jukkasjärvi's ICEHOTEL
<b>2004</b>	(Oct) Absolut ICEBAR Milano opens
<b>2005</b>	(Oct) Absolut ICEBAR London opens
<b>2006</b>	(Feb) ICEBAR Tokyo opens in Nishi Azabu
<b>2007</b>	(April) Absolut ICEBAR Copenhagen opens
<b>2007</b>	King & Queen of Sweden again visit the ICEHOTEL
<b>2009</b>	(June) ICEBAR Tokyo by ICEHOTEL moves to Ginza
<b>2009</b>	(Nov) ICEBAR Oslo by ICEHOTEL opens
<b>2011</b>	(Sept) ICEBAR IST by ICEHOTEL open in Istanbul
<b>2011</b>	(Sept) ICEBAR Tokyo by ICEHOTEL closes, citing TEPCO energy crisis
<b>2012</b>	(Aug) German airline FlyCar announces plans to build igloo village in Arvidsjaur, Sweden, about 350km south of ICEHOTEL (whose press officer is quoted as saying "We wish them good luck!")
<b>2012</b>	ICEHOTEL wins meeting & incentive industry Prevues Visionary Award for "forward thinking initiatives of environmental sustainability, social innovation, community building and corporate social responsibility"

**What's happening now around ICEHOTEL?**

Visit their webcam <http://webbkameror.se/webbkameror/icehotel>



## ICEHOTEL Facts

- Temperature inside typically is between  $-5^{\circ}\text{C}$  and  $-9^{\circ}\text{C}$  (about  $20^{\circ}\text{F}$ )
- Outside temperature often drops below  $-20^{\circ}\text{C}$  ( $-10^{\circ}\text{F}$  and below)
- Present size is about  $6000\text{ m}^2$
- Major rooms are the Main Hall, the Ice Church & the Absolut ICEBAR
- The Ice Church hosts over 200 marriages & baptism ceremonies each winter
- Recent ICEHOTEL designs sleep over 100 guests
- Positive worldwide media reports attract adventurers from around the globe
- Full time employees number 30-50, with 100-150 seasonal (winter) staff
- Reserve well in advance. ICEHOTEL is often fully booked.

[Exhibit 9]



ICEHOTEL  
981 91 Jukkasjärvi  
Sweden

Tel: +46 (0) 980 668 00  
Fax: +46 (0) 980 668 90  
Email: [info@icehotel.com](mailto:info@icehotel.com)

[www.icehotel.com](http://www.icehotel.com)

## Discussion Topics

1. Not everyone who survives a night inside the ICEHOTEL asks afterward for their Certificate of Achievement, although it is free. Would you ask for yours? Why or why not?
2. Have you yourself spent any highly memorable nights at a hotel? Please consider if your experience was a function of the hotel's deliberate design, or a temporary ambiance, or perhaps it was something else?
3. The ICEHOTEL has generated a huge amount of worldwide free publicity for its extreme novelty. Can you envision any new & unusual business format, perhaps located in your hometown, which could justify attracting similar attention & acclaim? (For example, case author BH Lambert is presently developing a novel "Smell Museum" tourism project).

4. Could any of the below experiences become attractive visits or challenges? If educational, might they also help charity fundraising, or perhaps become viable new businesses? Discuss.

- Behind the Veil - Sookmyung Women's University
- Ghostly Roommates: Overnight in Seodaemun Prison
- Challenging Korea's Red Pepper Culture
- The DPRK Diet - Working as a Labor Volunteer on the Panasian Peace Highway
- Visiting the World's Most Fortified Area: ROK-DPRK border, the DMZ & Panmunjom

Have you any other ideas?

5. Perhaps inevitably, the Swedish ICEHOTEL® idea has been mimicked by ice and snow hotels in other parts of the world. Yet the original ICEHOTEL management claims to wish them good luck - believing the copies to be pale, shallow copies of the original concept. Might this be true?

6. The ICEHOTEL is exceptional for being Meaningful, Emotional, Magical, Ephemeral, and Extreme. Try to list other commercial operations that involve one or more of each of these qualities. Might any of these qualities contribute much more to success than the others?

7. What three of your own experiences could be discussed as “conversational capital” or perhaps lifestyle indicators? (Please also define the key qualities of those experiences).
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. Have you experienced seeing & hearing the *aurora borealis*? Why's it special? Can you imagine its attraction?



photo: ICEBAR Tokyo by ICEHOTEL

## References & Further Reading

- Balan, Vlad (2011) *Best Ice Hotels in the World*. [online resource dated 21 March 2011] <http://www.theworldroamer.com/best-ice-hotels-in-the-world/>
- Boswijk, Albert, Thomas Thijssen & Ed Peelen (2005) "A New Perspective on the Experience Economy: Meaningful Experiences." in Kylänen, Mika (ed.): *Articles on Experiences 3: Christmas Experiences*. (2nd edition, 2007) Rovaniemi, Finland: Lapland Centre of Expertise for the Experience Industry, pp 76 - 99.
- Goesl, Leigh (2012) "German airline to build igloo village in Sweden." in *Digital Journal*. (23 Aug 2012), online at:<http://digitaljournal.com/article/331436>
- Granlund, Pär (2000) *ICEHOTEL™*. Luleå, Sweden: JukkasAkademin AB.
- Hirsch, Daniel (2003) "Yngve Bergqvist invald i Restauratörens Hall of Fame." in *Restauratören* ["Yngve Bergqvist elected to Restauratörens Hall of Fame" - in Swedish; 5 December 2003].
- ICEHOTEL (2012) *Press Kit 2012/2013: ICEHOTEL*. Jukkasjärvi, Sweden: ICEHOTEL.
- ICEHOTEL's website: <http://www.icehotel.com>
- Jokela, Timo (2007) "Winter Art as an Experience." in Kylänen, Mika & Anna Häkkinen (eds.): *Articles on Experiences 5: Arts & Experiences*. (1st edition, 2007) Rovaniemi, Finland: Lapland Centre of Expertise for the Experience Industry, pp 114 - 135.
- Jonsson, Ella & Camilla Bondareva (eds.) (2011) *ICEHOTEL Magazine, 2011/2012*. Jukkasjärvi, Sweden: Yngve Bergqvist.
- Kulluvaara, Camilla & Johanna Tornberg (2003) *Integrated Marketing Communication and Tourism: A Case Study of ICEHOTEL AB*. (2003:138 SHU), Bachelor's Thesis, Luleå University of Technology.
- Nogueira Kamel J. A., Menezes Melo A., Magalhães Lopes de Souza B., Botelho Lima J. M., de Mendonça Lopes P. H. (2008) "Experience economy." presented to the IV Congresso Nacional de Excelência Em Gestão, Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, Brazil.

- Olovsson, Ronny, Ella Jonsson & Camilla Bondareva (eds.) (2009)  
*ICEHOTEL Magazine, 2009/2010*. Jukkasjärvi, Sweden: Yngve Bergqvist.
- Olovsson, Ronny, Ella Jonsson & Victoria Skeidsvoll (eds.) (2010)  
*ICEHOTEL Magazine, 2010/2011*. Jukkasjärvi, Sweden: Yngve Bergqvist.
- Pettersson, Robert (2005) "Tourism Experiences of Sami Culture." in  
Kylänen, Mika (ed.): *Articles on Experiences 2*. (3rd edition, 2007)  
Rovaniemi, Finland: Lapland Centre of Expertise for the Experience  
Industry, pp 82 - 103.
- Written correspondence with ICEHOTEL Wedding Coordinator Eva  
Lundquist
- Written correspondence with ICEHOTEL Marketing Assistant Martin  
Smedsén

[Exhibit 10] *Aurora borealis*, Arctic Sweden



Photo: Patricia Covern, Arctic-Color.com  
reprints: [info@Arctic-Color.com](mailto:info@Arctic-Color.com)

아이스 호텔

브루스 램버트, 정희나







## 1. 도입

아이스호텔 ICEHOTEL 은 극도로 춥고, 바람과 일출이 없으며 위험한 오지의 지역에 위치해 있다. 그럼에도 불구하고 아이스호텔은 세계 각지에서 관광객을 끄는 매력이 있으며 지역개발과 지역고용 그리고 스웨덴의 국민적 자부심에 큰 영향을 미치고 있다.

아이스호텔 운영은 사계절 연속 운영되며 자연의 웅장함을 보여주며 인간의 영감에 응답을 보여준다. 친목, 안락함, 좋은 음식과 상상력을 위한 특별한 장소로서 방문객들은 열심히 일하고 신나게 즐기기 위해 초대된다.

아이스호텔은 돈 한푼 들이지 않고도 지구 방방곡곡에 광고하는 세계 최고 기록을 보유하고 있는지도 모른다. 북극권(圈)의 북쪽에 있는 좀처럼 보기 힘든 독특한 스웨덴의 한 호텔이, 수천 건의 TV 보도, 신문 및 글로벌 잡지 기사를 통해 알려지고 있다. 뱃속을 에는 추위와 고독한 어두움이 깔리는 겨울, 마법 같은 북극광이 하늘에 빛나는 가운데 아이스 호텔은 전 세계에서 모험을 찾아 몰려드는 관광객 무리에게는 물론이고, 아이스호텔을 매년 새롭게 설계하는 예술가, 건축가, 조명 기술자에게도 매력적이고 도전 정신을 불러일으킨다. 봄이 되면 아이스호텔은 완전히 녹아 없어진다.

여름에 유카샤르비 Jukkasjärvi 를 찾아온다면, 세계적으로도 유명한 아이스호텔이 사실은 온전한 상상일 뿐이라는 점에 상당히 놀랄 것이다. 연중 언제라도 겨울에 머물 객실을 예약할 수 있다. 하지만 여름이 되면 아이스호텔은 녹아서 톤 강 Torne River 으로 흐르

는 물이 되어 버린다. 바로 이 점이 아이스호텔만의 매력이다. 즉, 아이스호텔은 매년 새로운 모습으로 다시 지어진다.

이번 호텔 서비스 Hospitality 사례 연구에서는 전 세계적으로 유명한 아이스호텔의 탄생에 있어 핵심 요소인 개발 및 경영 계획을 기술할 것이다. 어떤 측면이 아이스호텔의 성공에 가장 큰 영향을 주었는지는 독자들 스스로 파악해야 할 것이다. 아이스호텔 운영에 있어서의 상업적 영향 및 지역적 영향에 관한 분석은 이 보고서에 담긴 분석보다도 방대하다. 고용, 관광산업 지출, 지역 경제와 권역 경제내의 다양한 파급 효과의 광범위한 영향을 세세하게 분석하고 정량화하는 것이 도움이 될 것이다.

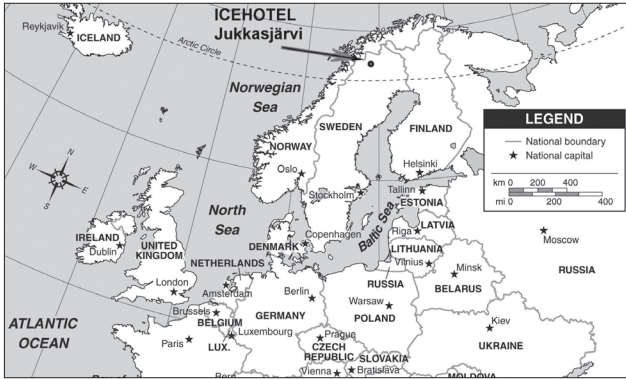
매스컴의 관심 속에 아이스호텔이 매년 서서히 그리고 조심스럽게 재탄생된다. 그 과정에서 환경에 미치는 복잡한 영향을 분석하고 측량할 필요도 있다. 본 사례 연구에서는 아이스호텔 팀이 상당히 독특한 환경 속에서도, 계속해서 높은 창의력을 발휘하길 권고한다. 종합해서 볼 때, 여기서 얻은 소중한 교훈과 시사점은 다른 곳에서도 유용하게 쓰일 수 있다. 전반적인 적용 사항에 관한 토론 질문을 사례 연구 후반에 실었다는 점을 참고하길 바란다.

## 2. 물리적 환경과 배경

아이스호텔은 유카샤르비라는 인구 500명의 소규모 마을에 위치한다. 이 곳은 스웨덴에서 가장 북쪽에 위치한 도시 키루나 Kiruna 에서 동쪽으로 17km 떨어져 있다. 키루나의 인구는 18,000명으로 양질의 철광석 산지로 잘 알려져 있다. 유카샤르비와 키루나는 북극권에서 약 145 km 90miles 북쪽에 위치한 야생 산림 지역에 있다. 겨울철 평균 최저 기온은 1월  $-22^{\circ}\text{C}$   $-7^{\circ}\text{F}$  이고, 7월 평균 최고 기온은  $18^{\circ}\text{C}$   $64^{\circ}\text{F}$  이며, 여름철 최고 기온은 때때로  $25^{\circ}\text{C}$   $77^{\circ}\text{F}$  를 기록한다. 여름철 수 주 동안 태양이 지지 않고 '백야'라고 부르는 낮만 지속되는 기간, 반대로 겨울에는 수주간 수평선 위로 태양이 떠오르지 않는다. 맑은 겨울 날에는 대기 중에서 반사된 태양빛이 눈으로 뒤덮인 자연에 그나마 우울하다고 표현될 수 밖에 없는 한 줄기 빛을 내리쬐는다. 항공편으로 이 곳에 올 수 있지만, 유카샤르비와 키루나는 그저 멀다고 생각할 수 밖에 없다. 스톡홀름에서 1,250km 777miles 떨어져 있고, 어디에서 출발하든지 가장 먼 북위  $60^{\circ}$ 에 위치해 있기 때문이다.

무엇 때문에 북극권의 삶을 예이는 추운 지역으로 여행을 갈까 하고 많은 사람들이 의아해 할 수 있다. 낮에도 어두컴컴하고, 얼음으로 만들어진 호텔에서 지내고, 얼음 침대에서 순록 가죽과 침낭을 덮고 자야 하는 이 곳으로 말이다. 하지만 아이스호텔에서는 모험을 하는 듯한 경험, 화려한 호텔 디자인, 다양한 종류의 얼음 덩어리와 멋진 조명을 모두 다 느낄 수 있다.

[그림1]



별이 쏟아질 것같은 밤, 차갑지만 상쾌한 겨울 북극 공기를 쉼터 걷는 것이 진귀한 즐거움을 선사한다. 하늘을 올려다 보면 aurora borealis 이하 ‘오로라’ 라고 현지인들이 부르는 북극광이 다채로운 색을 뽐내고 천국까지 연결될 것만 같다. 주변 경관이 장관인 깊은 숲 자락 끝, 얼음 한가운데서 우리는 자연스레 인간의 따뜻함을 깨닫고 소중히 여기게 된다. 바로 이것이 진정으로 생존의 끝 자락을 느끼는 것이다.

아이스호텔은 매 겨울마다 50,000~70,000명의 투숙객이 전 세계로부터 찾아오고 투숙객 60% 이상이 해외 관광객, 그 중 10,000명 이상이 1박 투숙객이다. 매 겨울마다 100~120쌍의 커플이 이 곳 아이스호텔에서 결혼을 한다. 상당수 방문객이 이 지역 사미 Sami 유목민 문화에 대해 배우는 것을 흥미로워 한다. 일부는 전통적인 개썰매나 순록 라이딩 Riding 체험을 하고, 또 스노우모바일 눈 위에서 달리는 차량 라이딩을 하며 즐거운 시간을 갖는다. 아이스바 ICE BAR 에서

얼음으로 된 머그잔에 애플루트보드카 Absolut vodka 를 담아 마시기  
도 한다. 아이스호텔에서 하룻밤을 무사히 생존하면 수료증을 받  
고, 남들이 부러워 하는 이 수료증을 자랑할 수도 있고 걸어들 수  
있다.

아이스호텔에서의 하룻밤은 굉장히 특별하다. 좋은 추억으로  
남을 경험을 쌓게 된다. 숙박비가 특히 많이 상승했다. 일인실 Art  
Suite 에서 1박은 4,600크로나 미화 \$635, 512 유로, 한화 750,000원 이다. 겨  
울 중턱에 가장 저렴한 2인실은 예약에는 3,800크로나 미화 \$525, 424  
유로, 한화 620,000원. 조찬과 사우나 포함 이 필요하다. 게다가 아이스호텔은  
낮 동안 머무르기에는 불편하다. 여행 짐, 전자제품과 화장품이 얼  
수 있다. 침실에는 문 대신 커튼만 있으며, 오전 10시부터 오후 6  
시까지 얼음 객실과 라운지가 흰히 공개되어, 단순히 호텔 방문을  
위해 1인당 325크로나 미화 \$45, 36 유로, 한화 53,000원 을 내고 낮 시간  
동안 찾아온 수백 명의 관광객이 들여다 볼 수 있다.

- **키루나 공항에서 아이스호텔까지 개 썰매로 픽업**  
75분 소요. 거리 15km, 1~4명 비용은 5950크로나  
(미화 \$882, 663 유로, 한화 969,000원)
- **도착 후 스노우모바일 체험**  
2시간 소요. 스쿠터 하나 당 두 명 탑승.  
비용은 1,700크로나 (미화 \$235, 190 유로, 한화 277,000원)
- **사미 문화 유산으로 생태 관광**  
3시간 소요. 점심 제공.  
1인당 비용은 1,650크로나 (미화 \$228, 184 유로, 한화 269,000원)

여기에서 스웨덴까지 오는 경비와 북극권 키루나까지 오는 이동  
경비를 더해야 한다.

## [그림2]



photo: Hans-Olof Utsi

### 3. 아이스호텔의 역사와 개발 과정

톤 강에서의 생태 관광에 대한 열기와 에너지는 1970년대 초와 1980년대 지역사회에서 시작되었고, 그 이후 주식합병회사 Kaamos와 Yngve Bergqvist씨가 이후 Jukkas AB와 ICEHOTEL Jukkasjärvi, ICEHOTEL AB라는 회사 설립을 위해 협업할 참여하게 됐다. 그리고 톤 강 지역이 어드벤처 Adventure 관광지, 낚시, 카누, 사우나 및 급류타기를 위한 곳이라는 인식을 점진적으로 심어줬다.

당시 겨울철 생존 훈련과 오로라 관측에 대한 관심은 적었지만, Bergqvist는 “눈 위에 우리의 흔적만 찍혀 있다.”라고 말했다. 1988년 유카샤르비에 Swedish Sauna Academy가 설립됐고,

1989년부터 겨울이라는 계절에 집중하기 시작했다. 그 일환으로 Bergqvist가 축제 운영을 벤치마킹 하기 위해 삿포로눈축제 1950년 이래 일본 북부지방에서 열림 에 찾아갔다.

Norrbottn County Labor Board와 Rune Sundmark가 이끄는 Swedish Ice and Snow Sculpture Association 에서 그 해 말 일본에서 얼음조각가를 초대해 얼음 조각 교육 프로그램을 실시했다. 1990년 말, Pär Granlund가 대형 이글루를 세우자고 제안했고, Kauko Notström가 축축한 눈으로 테두리를 둘러싼 모양으로 신속히 이글루를 만들기 시작했다. 1991년 2월에 60m<sup>2</sup> 크기의 얼음 방인 ARTic Hall이 생겼고 Jannot Derid의 작품이 전시됐다 Granlund pp 39, 41, 66.

### [그림3]



photo: Leif Milling

Artists: Tomasz Czajkowski & Eryk Marks

1992년 대형 이글루가 250m<sup>2</sup> 로 더 크게 만들어졌다. 그 해 겨



을, 위성 회사 Vesatel와 Unisource에서 온 국제 그룹이 유카사르비에서 머물고자 찾아왔지만, 하루 밤 묵을 따뜻한 객실이 모두 차 있었다. 그래서 Lasse Byström를 포함한 15명의 숙박객이 ARTic Hall 스노우 하우스에 머물게 됐다. Yngve Bergqvist [현 아이스호텔 CEO](#)은 “침낭을 마련하고 꼼꼼하게 생존 훈련을 실시했습니다. 일부 호텔 직원은 손님이 화장실 사용은 잘 할 수 있을지, 모두가 한 방을 써야 하는데 편안하게 주무실 수 있는지 걱정했습니다. 다음 날 아침 조심스럽게 손님의 반응을 기다렸죠. 아침에 사우나를 하고 조찬을 한 뒤, 영하 5°C에서 하루를 무사히 보냈다는 데 대한 증서로 수료증을 드렸습니다. 손님들은 독특한 경험에 매료되었고, 얼굴에 즐거움이 가득 했습니다. 이렇게 아이스호텔이 시작된 것이죠.”라고 설명한다.

우연히 시작하게 됐지만, 기업인의 관점에서 대형 이글루가 북극 야간 관광의 매력을 충분히 발산할 수 있겠다고 재빨리 깨달았다. 호텔 직원은 아침에 따뜻한 링곤 [Ingon](#), 지역산 [크렌베리 주스](#) 주스를 대접하고 가까운 사우나로 안내한다. 수료증에는 지난 밤 어떻게 살아 버틸 수 있었는지 자세히 기록되어 있고, 실내 외 온도가 적혀져 있다. 투숙객에게는 귀중하면서도 남에게 자랑할 수 있는 증서이기 때문에 특별한 경험이라는 실질적인 추억을 제공한다.

아이스호텔에는 호텔 서비스, 연회, 그리고 영혼의 재충전이라는 호텔 사업의 필수 요소와 함께 아이스교회와 아이스바, 레스토랑도 추가적인 요소로 제공되었다. 이 레스토랑은 수상 경력이 있고, 지역 전통 놀이를 할 수 있고, 순록, 각종 베리, 생선 등의 요리를 제공한다. 이와 같은 만남의 장소는 대자연 속 인간의 영역 가장 자리에 있다는 점에서 더 의미가 크다.

#### [그림4] ICE Church



photo: Ben Nilsson/Big Ben Productions

Artists: Cindy Berg, Marjolein Vonk, Jan Willem van der Schoot & Marinus Vroom

아이스호텔의 개발 과정에 있어 특히 창의적인 핵심 인물이 중요했다. Gunnar Andersson은 Malmberget 광산지에서 어렵것이 비슷한 경험을 했던 것을 토대로 새로운 얼음 공학 기술을 개발했다. 조명 디자이너 Kai Piipo는 조명 명암 개발, 와이어 감추기와 기술에 있어 필수적인 역할을 했다. 그는 공공장소에서 사용되는 차가운 푸른 빛의 북극 색과 따뜻한 실내 조명을 만들고, 개인적인 공간에서는 촛불을 사용했다. 서로 다른 종류의 얼음과 조명은 더 다양한 모습을 자아냈다. 예를 들면, 투명한 얼음과 불투명한 기포에서 생긴 얼음을 대조시켰다.

한편 호텔 밖에는 ‘오로라’라고 부르는 북극광 [현지 Sami족은 Guovsahas라고 부름](#)이 있다. 탁탁거리는 기괴한 소리를 낸다고 ‘들을 수 있는 빛’이라고도 한다.

아이스호텔 초창기에는 대표적인 이글루의 크기도 작았고 디자

인도 무난했다. 그 이후에 만들어진 이글루는 세계적으로 선별된 디자인을 채택하면서 더 화려해졌다. 현재 약 65개의 객실을 매년 새롭게 짓는다. 빛과 어둠을 극명하게 대비시키고, 눈과 얼음 위에 세운다는 점 때문에, 흔히 볼 수 있는 건축 자재와는 상당히 다른 모습을 띠고 새로운 매력을 발산한다. 예술가들의 조각품은 땅에 솟아있거나 벽에 튀어나와 있다. 2011~2012 디자인 대상에 참여하기 위해 15개국에서 42명의 예술가가 이곳으로 와, 18일씩 두 번에 걸쳐 뽐뿌 언 얼음으로 작품을 만들었다.

아이스호텔의 초창기 비즈니스 파트너 중 가장 가까운 곳이 스웨덴 보드카 브랜드인 앵솔루트이다. 앵솔루트는 아이스바의 후원사이다. 아이스바에서는 앵솔루트 보드카를 얼음없이 스트레이트로 마시거나, 얼음으로 만든 잔에 형형색색의 칵테일에 넣어 마시기도 하면서, 앵솔루트의 순수함과 깨끗함을 강조한다. Hirsch 2003은 Yngve Bergqvist가 앵솔루트사와 함께 프로젝트를 하기 위해 노력했지만 직접적인 시도가 외면당했다고 서술한다. 결국 전문 사진작가를 영입해 1,000개 언론사에게 가지각색의 앵솔루트 보드카 병이 아이스바에 진열되어 있는 사진을 뿌렸다. 이 사진은 전 세계적으로 광고되었고, 그 이후 앵솔루트사는 이 사업의 잠재성을 인지하여 1994년부터 현재까지 유카샤르비의 앵솔루트 아이스바를 후원해주고 있다.

그리고 스톡홀름 Stockholm, 오슬로 Oslo, 코펜하겐 Copenhagen, 런던 London 과 이스탄불 Istanbul 에서 깨끗한 톤 강 얼음을 사용한 아이스호텔의 아이스바 예술 공간이 계속 영업할 수 있도록 협력했다. 이런 이동식 아이스바는 도심과 인포메이션 센터, 기프트샵에서도 아이스호텔의 경험을 맛볼 수 있게 해준다. 얼마나 즐거운

경험인가! 조금은 안타까운 소식이 있다. 아이스호텔이 일본 도쿄에서 운영하던 아이스바가 2011년 가을, 5년 반의 영업 끝에 문을 닫게 되었다. 에너지 사용 문제를 두고 논란이 발생했기 때문이라는 보도가 있었다 후쿠시마 원전 사고로 일본 전역에 전력 수요 의무 감축이 시행되었다. 영업 종료라는 결정이 결코 쉽지 않았다. 그 원인 중 일부는 일본에서 '오로라'에 대한 지대한 관심이 있고 많은 일본 관광객이 스웨덴 아이스호텔을 방문하기 때문이다. 안심할 수 없는 상황이지만, 아마 미래엔 대체 에너지 공급원이 개발되어 일본 도쿄 아이스바에서도 다시 얼음 잔에 보드카를 마시며 분위기를 이끌 수 있게 될 것이다.

[그림5] Absolut ICEBAR



photo: ICEHOTEL

초창기 협업 중에 또 하나로 보그 [Vogue](#) 잡지의 패션 화보 촬영이 있었다. 나옴 캠펔 [Naomi Campbell](#), 케이트 모스 [Kate Moss](#), 마커스 쉐켄버그 [Marcus Schenkenberg](#) 와 같은 슈퍼모델이 아이스호텔에서

포즈를 취했다. 사진은 8백만부가 찍힌 보그에 실렸고, 6억 명이 온라인이나 기타 방법을 통해 사진을 본 것으로 알려졌다 Granlund p.36 .

아이스교회는 1992년 3월 28일에 정식으로 건축됐고, 현재는 아이스호텔이 지역교구에 매년 선사하는 선물과도 같다 다른 호텔 시설과 마찬가지로 교회도 매 해 재건된다 . 방문객들은 한겨울 자연 한가운데서 성스러움을 느끼고, 1998년까지 아이스교회의 여섯 절기 동안 51번의 세례식과 52번의 결혼식이 열렸다. 최근에 이와 같은 행사가 더욱 자주 열리고 있고, 매해 겨울 아이스교회에서 120쌍의 커플이 결혼한다 Granlund p.57; Lundquist .

아이스호텔이 지리적으로 산타클로스 Santa Claus 마을과 가까이 있다는 점이 또 다른 매력이다. 북극권 내에서 산타 할아버지는 한밤중의 꿈을 더 잘 들어줄 것 같고, 순수한 동심의 아이들이 진심으로 원하는 소원을 들어줄 것 같다. 황홀한 ‘오로라’가 펼쳐진 밤이면 8마리 순록이 이끄는 썰매를 신나게 타고 있는 산타 할아버지를 볼 수 있을 것 같다.

아이스호텔이 녹는 것은 눈으로 만들어진 특성상 불가피한 현상이다. Jukkas AB의 매니저 Yngve Bergqvist는 이를 자연적인 현상이라고 침착하게 말한다 Granlund p.25 . 호텔은 지나는 한계점과 없어질 수밖에 없다는 점을 알고 있기 때문에 우리는 하루하루 최선을 다하고 그 순간을 최대한 즐겨야 한다.

## 4. 영향

광활한 Lapland 지역은 노르웨이 북쪽에서부터 스웨덴과 핀란드 전역, 그리고 러시아에까지 뻗어 있다. 방문객들은 타이거 Taiga 야생 산림과 북쪽 툰드라 Tundra 의 엄청난 규모에 깊은 인상을 받는다. 전형적으로 평화로운 북쪽 지역에서 볼 수 있는 이런 야생미는, 특히 여름철 도보여행자들을 비롯해 많은 아웃도어 스포츠 애호가들을 매료시킨다. 하지만 겨울철 추위 그리고 위험함 는 지리적으로 너무 멀다는 점과 함께 최근까지도 방문객에게 상당한 거리감을 줬다. 안전한 항공편이 생기고 기반시설이 향상되면서 연중 내내 지역의 문이 그래도 조금은 열렸다. 하지만 지금까지도 이 곳까지 오기란 상당한 패기를 요구한다. 길이 거의 없고, 사람도 별로 살지 않고, 거의 모든 곳이 야생 황무지이다. 하지만 하이킹, 낚시, 사냥을 하기엔 환상적인 곳으로, 겨울엔 가문비나무, 소나무와 자작나무숲에서 개 썰매와 스노우모바일을 탈 수 있다. 조용하고 주의 깊은 사람들이라면, 사슴, 무스 말코손바닥사슴, 토끼, 극지방 여우와 순록을 볼 수도 있다. 독수리, 부엉이, 큰까마귀, 멧닭과 큰 들꿩도 볼 수 있고, 작은 여러 마리도 볼 수 있다. 좀처럼 보기 힘든 동물은 사나운 울버린, 큰 곰, 늑대, 멧돼지와 늘 일만 하는 것 같은 비버, 희귀 스라소니이다. 이 지역의 광활한 자연은 언제나 새롭고 살아 숨쉬는 것 같으며 사람의 손길이 닿지 않은 것처럼 보인다. 그래서 이 곳이 더욱 즉각적이고 진실해 보인다.

진정한 자연의 경계인 이 곳까지 왔다면 친구들에게 “재미있었어!”라고 자랑해도 좋다. 무사히 하룻밤을 지낸 뒤 수료증을 받으

면 걸어들 수도 있다. 두고두고 기억에 남는 체험은 애깃거리가 되고, 개인적 지향점이나 삶의 지표가 될 수도 있다.

아이스호텔은 상업적 관광 산업에 새로운 역동적인 측면을 제시한다. 유카샤르비 근교에, 미래 우주 관광을 위한 유럽 기지가 되고자 하는 최첨단 Esrange Space Center and Spaceport Sweden 아이스호텔의 파트너, 이하 Spaceport Sweden 이 있다. Spaceport Sweden은 2013년 미국 뉴 멕시코 New Mexico 에서 우주 관광 사업을 시작할 것으로 기대되는 Virgin Galactic과 협업을 시작했다. Virgin Galactic사의 우주에서의 '일생일대의 경험(Experience of a Lifetime)' 프로그램에는 3일간의 트레이닝, 무중력 체험을 포함한 3시간 로켓 여행이 포함된다. 첫 해에 일인당 경비 미화20만불을 내고 약 500명이 우주 관광 프로그램에 참여할 것으로 보인다. 현재로서는 Spaceport Sweden과 아이스호텔은 1시간 1인당 \$1,000을 내고 겨울에 '북극광' 전세기를 타고 하늘에서 '오로라'를 보는 프로그램을 운영하고 있다. 밤에 하늘에 구름이 끼면 땅에서는 '오로라'가 보이지 않기 때문에 하늘에서 보는 것이다. 너무 비싼 프로그램이라고 생각할 수 있지만, 그래도 특별한 추억을 쌓을 수 있다.

이번 사례 연구는 호텔 경영 및 서비스를 전공하는 학생에게 극한의 경험을 창출하는 새로운 사업 기회가 등장하고 있다는 점이 여실히 보여준다. 아이스호텔에서는 극한의 경험이나 도전적인 경험, 심지어 가끔은 영적인 경험까지도 다 같이 할 수 있다. 사람들이 점점 더 여가시간을 내어 여행하고 자신들의 지갑을 열면서, 우리는 어떤 종류의 체험이 인기를 끌고 성공할까라는 의문을 가질 수 있다. 점점 더 많은 사람들이 다람쥐 쳇바퀴처럼 반복되고 스트레스만 받는 일상에서 벗어나야겠다고 느낀다. 일부는 정적인 활동, 또 다른 일부는 좀 더 동적인 즐거움을 찾는다. 일반적으로

열심히 일하는 사람이나 한량 같은 사람에게 “한 번 재미있게 놀아보자!”라는 말은 통한다. 여가시간이 많은 사람은 지역사회와 주변 환경에 대한 이해가 더 높다. 봉사활동, 마을의 역사와 생태 학습, 좀더 현실적인 경험 추구, 인적 교류 등을 통해 이해를 높인다. Localversity는 사람들의 에너지와 필요를 엮어서 추진 중인 프로젝트이다.

#### [그림6]



photo: Leif Milling  
Artists: Natsuki Saito & Shingo Saito

아이스호텔의 비공식적 모토는 “눈(雪)으로 사업하는 것 만 한 건 없다”이다. 호텔 사업을 통해 스웨덴 쪽 북극에 활력을 불어넣으면서, 고용을 창출하고 지역 사업에 윤희유 역할을 하고 상당한 경제적 파급효과를 가져오는 관광 소비를 촉진해 주었다. 경영팀에서 따뜻한 ‘스투가 Stuga’ 오두막과 연중 오두막 호텔을 만들었고, 이 곳에는 전통 요리와 현대적 스칸디나비아 반도 요리를 선사하는 레스토랑이 있어 미각을 자극하는 최고의 요리로 명성



을 쌓아왔다. 아이스호텔은 겨울철에만 있지만, 무한대의 에너지와 호텔 직원의 열정이 돋보인다. 그리고 1768년에 톤 강 너머에 세워진 투박한 목조 건물인 Restaurang Hembygdsgården 'The Old Homestead Restaurant' 은 영원해 보인다. 반면 단점은 무엇이 있을까? 아이스호텔은 매년 다시 지어지기 때문에 비용이 많이 든다. 한철이라는 제한된 기간이 있고, 매년 봄이 되면 호텔이 녹기 때문에, 이글루에 더 이상 투숙객을 받지 말아야 하는 시기를 결정해야 한다. 이글루가 녹아서 무너지기 전에 반드시 투숙객이 퇴실해야 한다. 보통은 얼음이 녹기 수주 전에 퇴실이 완료된다. 안전상의 목적으로 호텔이 녹기보다 훨씬 빠른 시기에 호텔이 문을 닫는데, 그 결과 수익과 영업일 수가 줄고, 방문객의 실망을 자아낸다. 공학, 안전 및 수익간의 역학관계는 이 호텔 사업에 있어서 까다로운 부분이다. 프랜차이징 측면에서 넓은 범위에서 보면, 아이스호텔이 지닌 매력은 프랜차이징을 통해 확장되지 않고, 추운 곳이라면 어디든 세워질 수도 없다. 아마 그렇기 때문에 아이스호텔이 더 멋진 호텔로 남는 것 같다.

## 5. 놀라움이 가득한 곳

유카샤르비의 자연이 주는 매력은 참으로 크다. 하지만 현실에서 이 지구상에는 매력적인 곳이 너무나 많다. 지구상 모든 곳의 관광 담당 부처 [Regional Tourism Boards](#) 는 자기네가 가장 특별한 아름

다움, 입이 짝 벌어지는 경이로움, 잊지 못할 경험, 친절함 등등을 보여줄 수 있다고 앞다퉈 말한다. 너도나도 특별한 여행지라고 주장하면서 충돌이 발생한다. 모든 곳이 죽기 전에 '꼭 가 봐야 할 곳'이 되고자 한다. 좀더 큰 여행지는 유네스코 세계유산에 등재 되고, 세계자연경관에 꼽히길 원한다. 하지만 스웨덴 북쪽으로 멀리 떨어진 이 작은 마을에 매년 전 세계에서 수천 명의 관광객을 찾아온다는 점은 놀랍기 그지없다. 분명히 짚고 넘어가자. 아이스 호텔은 어디에서 출발하더라도 멀고, 찾아오고 머무는 것도 비싸며, 도착하고 나서도 딱히 편히 지낼 수도 없다. 그럼 무엇 때문인가? 아이스호텔을 이토록 특별한 공간으로 만들어 주는 것이 무엇인가?

#### [그림7]



photo: Photobigben.com

캐나다, 핀란드, 일본, 노르웨이, 루마니아, 러시아와 미국에서

얼음과 눈으로 만들어진 다양한 호텔이 겨울에 영업을 하며 각축전을 벌이고 있다. 매년 새로운 얼음 호텔, 눈 호텔이 생겨나지만, 아이스호텔이 계속해서 독보적인 위치를 고수하고 있다. 스웨덴 극지방의 어떤 점이 그렇게 특별한가? 사람들, 자연 역사, 아니면 위치인가?

## 6. 생태 관광과 지역 문화 환경

이 지역 사미족은 전통적으로 순록을 키우는 유목민이었다. 사미족이 현재는 다양한 직업에 종사할 지 모르지만, 전통 예술과 생활 양식에 대한 깊은 이해가 남아 있고 야생을 받아들인다. 아주 먼 곳에서 온 관광객도 이 곳에 오면 어느 정도 사미족을 흉내 낸다. 대담함과 이동성으로 알려져 있는 사미족 전통 유목 문화는 전 세계 모험가들에 의해 확산되고 있다.

스웨덴, 노르웨이, 핀란드, 덴마크와 아이슬란드에서 대중 접근권 *The Right of Public Access, Allemansrätten* or 'everyone's right'은 북유럽인의 생활에서 하나의 중요한 요소이다. 아웃도어 라이프는 고대 '떠돌아다니는 자유'의 영향을 받아 현재도 널리 받아들여지고 있다. 사람들은 상대적으로 자유롭게 거의 어디서나 하이킹, 캠핑, 수영, 스키, 사냥을 한다. 보트타기 *모터 보트는 아님* 도 자유롭게 할 수 있다. 이 곳을 찾은 사람들은 현지인의 평화로운 삶을 방해해선 안 되고, 개인 정원에 손을 대어서도 안 된다. 그렇지만 누구나 자유

롭게 버섯, 각종 베리, 열대 과실을 따먹을 순 있다. 방문객은 책임감 있게 행동하고, 눈에 띄는 행동을 하지 않으며, 한 곳에서 하루나 이틀 이상 돌아다니지 않고 계속 앞으로 이동해야 한다. 실제로 개인 공간에서도 오락 Recreation 이 기본적인 자유다. 그래서 모두가 수로를 이용하고 해안가에 들어갈 수도 있다. 즉 바꿔 말하면, 개인 공간이 오염 및 남용이 되면 찾아내고 신고하고 복구할 책임이 따른다는 말이다. 북유럽 전반적으로 많은 이해관계자들이 펄 자연 체제를 유지하는 노력을 기울이는 가운데, The Great Outdoors가 여전히 많은 사랑을 받고 있다.

아이스호텔은 환경 피해를 최소화하자는 야심찬 계획을 세웠다. 에너지원을 재생가능 에너지로 전환하며 체계적으로 에너지사용을 줄이고 있다. 2015년이 되기 전 지속가능한 'CO<sub>2</sub> negative' 지위를 획득할 것으로 보인다. 그리고 계속해서 호텔 직원에게 에너지 보존 교육을 시키고 있다. 사실 직원들이 호텔 운영에서 에너지를 절감하는 다양한 아이디어를 내고 있다. 그리고 친환경적인 하청업자와 협업한다. 물론 숙박객에게도 긍정적인 영향을 주길 원한다. 경영팀과 직원은 적극적으로 학습과 에너지 절약 적응 노력을 기울이고 있다. 예를 들어, 모든 세탁을 실내에서 함으로써 하천수를 재사용하고 운송으로 인한 영향을 최소화하려는 노력 등 다양한 재활용 방안을 도입했다. 같은 부지 내 녹지 않는 일반 건물은 32 히트펌프 Heat pump 를 통해 지열을 사용한다. 필립스사 Philips 와 협업을 통해 시설 전체에 안전성이 높아지고 전력을 아낄 수 있는 LED전구를 사용하게 됐다. 그 외 사들이는 전력은 Gävle Energy에서 나온 Källmärkt 브랜드의 재생가능 에너지원이다. 아이스호텔은 Gävle Energy와 세간의 이목을 끄는 공동친환경적

관계를 구축하고 있다. 호텔 사업은 청결함, 아름다움, 그리고 심지어 ‘맑음’에 달려 있다는 점을 아는 것이 중요하다. 아이스호텔이 앞으로도 호텔 운영, 지역사회, 지역 천연자원에 대해 좋은 인상을 주는 전략적인 프로필을 만들어나갈 것으로 기대한다.

### 프로모션: 방문 이유가 무엇일까? 아이스호텔의 매력이 무엇일까?

아이스호텔의 PR과 홍보 과정은 대체로 입소문이나 바이럴 마케팅 [Viral marketing](#) 을 통해 이뤄졌다. 아이스호텔 경영팀에서 아무런 비용도 지불하지 않았지만, 수십 개의 TV 프로그램과 뉴스 보도가 전 세계로 방송되면서 시청자들은 the Great North 지역 및 아이스호텔의 경이로움에 매혹되었다. 이 자체만으론 놀라운 성공 스토리지만 다른 곳에서도 똑같은 성공 스토리가 쓰여질 수 있을까? 기이하고, 독특하고, 논란이 많은 프로젝트는 기자와 에디터의 주목을 사게 되고, 그 결과 순식간에 유명세를 타거나 혹은 반대로 순식간에 세간의 비난을 사게 된다.

지역 마케팅, 인센티브 여행 상품 개발, 특별한 맞춤형 경험 제공에 있어 아이스호텔은 능수능란해 보인다. 아이스호텔은 기업인들에게 “고객과 동료에게 특별하고 잊지 못할 경험을 선사하라.”고 권고하며 이를 통해 “결속력이 생기고 개인적 유대 관계가 돈독해진다.”고 말한다. [Granlund p.32](#)

아이스호텔의 마법은 마케팅 영역에만 국한되지 않는다. 황량한 마구간에서 태어난 아기 예수의 탄생 일화는 유의미하게 차가운 복도와 썰렁한 객실에 울려 퍼진다. 기적 같은 베들레헴의 크리스마스 별빛도, 탄성을 자아내는 ‘오로라’와 놀라울 정도로 깨끗하고 별이 빛나는 밤 하늘과 맥을 같이 한다. 산타 할아버지 전설도

조용한 숲에서 어기적거리는 수십 마리의 야생 순록처럼 우리 옆에 있는 듯 느껴진다.

스웨덴 뉴욕 총영사 Dag Sebastian Ahlander [Granlund p.94](#) 참고  
는 톤 강독을 따라 흐르는 특별한 역학을 다음과 같이 설명한다.  
“우리가 미국 여론 주도자들과 논의할 때 스웨덴을 대표하는 것으로 아이스호텔이 가장 자주 언급된다. 그들 중 상당수가 이미 아이스호텔에 온 적이 있거나 앞으로 올 계획이 있다고 한다. 대부분이 아이스 호텔을 보러 스웨덴을 찾아온다고 말한다.” 그는 스웨덴 사람들이 얼음, 어둠, 추운 날씨 때문에 개발되지 못했다고 생각했지만, 사실 결점으로 알고 있던 요소가 장점이 됐다고 말한다. “이 모든 것의 배후에는 현대 사회에서의 새로운 경험, 즉 사람의 발길이 닿지 않은 곳에 대한 열망이 있다. 이런 맥락에서 유카샤르비는 최적의 경험을 할 수 있는 곳이다.”

## 7. 결론

아이스호텔은 화려하지 않지만, 예술, 자연, 숙박, 진미를 위한 세계 최고의 호텔이 되고자 하는 경영 목표를 두고 있다. 전 세계적으로 창의적이고 모험적인 사람들을 이끄는 곳을 발굴했고, 이곳에서 새로운 아이디어가 반복해서 샘솟는다. 백문이 불여일견이다. 극지방 생태 관광을 여러분이 직접 경험하길 바란다.

[그림8] ICEHOTEL Diploma of Survival: Certificate of Achievement

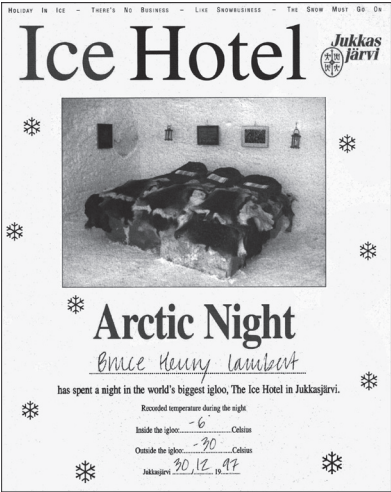


photo: Susumu Takatsu

## 아이스호텔 연혁 (주요 사건)

1988	유카샤르비에 Swedish Sauna Academy (Svenska Bastuakademin) 설립; Pär Granlund, Yngve Bergqvist를 포함한 여러 명이 Kulturbastun (The Culture Sauna) 개장
1989	2월 일본에서 열린 제39차 삿포로눈축제에 Yngve Bergqvist가 참여하여 벤치마킹 함
1989	11월 일본에서 온 얼음 예술가들과 함께 얼음 세미나 개최
1990	스웨덴 군대에서 Lars Fält 지시 하에 마을 숲에 Quinsee 이글루를 짓는 겨울철 생존 훈련을 실시함
1991	2월 Kauko Notström가 60m <sup>2</sup> 의 최초 얼음 건물을 만들고 ARTic Hall라고 이름붙임. Jannot Derid의 작품이 실내에서 전시됨.
1992	더 크고(250m <sup>2</sup> ) 다른 모양으로 (매년 바뀜) 만들어진 이글루
1992	최초의 유료 숙박객이 이글루에서 1박 함
1992	3월 스웨덴 왕 칼 구스타프 16세가 이글루 처음으로 방문
1994	유카샤르비에서 아이스바를 애플루트 아이스바로 업그레이드 (파트너십은 그대로 유지)
1994	ARTic Hall이 아이스호텔로 재탄생; 아이스바에서 사용될 최초의 얼음 잔 탄생
1996	최초로 스웨덴 아이스호텔의 상표 등록 (1996년 05월 13일)
1996	10월 icehotel.com 도메인 명 등록 (1996년 10월 11일)
1996	12월 슈퍼모델 Naomi Campbell, Markus Schenkenberg와 Kate Moss, 사진작가 Herb Ritts가 아이스호텔 내부와 주변에서 애플루트 베르사체 화보 촬영을 함 (외부 온도는 -40도였다)
1997	12월 아이스호텔에 대한 미국 상표 등록 신청 (1997년 12월 2일; 2000년 2월 12일에 수정; 2001년 3월 13일에 미국 상표 번호 75398687로 등록)
1997	4월 애플루트 베르사체 캠페인이 보그 잡지에 게재됨
1997	12월 SHBS의 BH Lambert 교수가 아이스호텔에서 무사히 1박 성공
2000	아이스호텔이 최초로 NIBE 지열 히트 펌프를 설치, 이산화탄소 배출을 줄이면서도 일반 건물의 난방용 에너지를 확연히 줄이게 됨



2002	아이스호텔 등록 상표가 유럽연합 및 다른 곳까지 확대 (2002년 02월 15일)
2002	6월 아이스바 상표 최초 신청 (2002년 6월 03일; 2004년 2월 27일에 스웨덴 상표 번호 0365686로 등록; 2004년 11월 12일에 유럽 공동 상표 번호 2958072로 등록; 2002년 12월 2일 4년 이상 영업한 뒤 아이스바에 대한 미국 특허 신청; 2011년 3월 1일 마침내 미국 상표 등록 번호 3924804 획득; 2002년 12월 3일 마드리드 의정서 하 세계지적재산권기구에 제기된 일련의 소송이 승리로 판정됨)
2002	6월 아이스바 스톡홀름점 개점 (현 아이스호텔의 아이스바 스톡홀름점)
2003	1월 연극 공연장으로 아이스 글로브 공연장(Ice Globe Theatre) 설립
2003	12월 스웨덴 여왕 실비아의 60세 생일 축하 파티를 아이스호텔 유카샤르비점에서 가짐
2004	10월 앵슬루트 아이스바 밀라노점 개점
2005	10월 앵슬루트 아이스바 런던점 개점
2006	2월 니시아자부(Nishi Azabu)에 아이스바 도쿄점 개점
2007	4월 앵슬루트 아이스바 코펜하겐점 개점
2007	스웨덴 황실의 왕과 여왕의 아이스호텔 재 방문
2009	6월 아이스호텔의 아이스바 도쿄점이 긴자로 이전
2009	11월 아이스호텔의 아이스바 오슬로점 개점
2011	9월 아이스호텔의 아이스바 이스탄불점 개점
2011	9월 TEPCO(도호쿠전력) 에너지 위기로 아이스호텔의 아이스바 도쿄점 폐점,
2012	8월 아이스호텔에서 350km 남쪽으로 떨어진 Arvidsjaur에 이글루촌을 세우겠다고 독일 항공사 FlyCar가 발표(아이스호텔의 홍보 담당 책임자는 FlyCar에게 “행운을 빈다”라고 말함)
2012	아이스호텔이 “환경의 지속가능성, 사회적 혁신, 지역 공동체 구성, 기업의 사회적 책임에 있어 선도적인 구상을 실시”함에 따라 meeting & incentive industry Prevues Visionary Award를 수상함

## 아이스호텔 팩트

- 실내 온도 평균 - 5°C 에서 - 9°C 사이 (약 20°F)
- 실외 온도 보통 - 20°C 이하 (- 10°F 이하)
- 현재 크기 약 6000 제곱 미터
- 주요 공간: Main Hall, 아이스교회와 애플루트 아이스바
- 아이스 교회에서 겨울마다 200건의 결혼과 세례식이 열림
- 100명의 투숙객이 머무를 수 있는 최신 공간 설계
- 전 세계 언론의 긍정적인 보도로 지구 곳곳에서 모험가들이 찾아옴
- 정규직 30~50명, 겨울철 비정규직 100~150명
- 충분히 여유를 두고 예약. 보통 100% 예약률 기록.

[그림9]



ICEHOTEL  
981 91 Jukkasjärvi  
Sweden

Tel: +46 (0) 980 668 00  
Fax: +46 (0) 980 668 90  
Email: [info@icehotel.com](mailto:info@icehotel.com)

[www.icehotel.com](http://www.icehotel.com)

## 토론과제

1. 아이스호텔에서 무사히 1박을 보낸 뒤 수료증이 무료로 발급되지만, 모든 사람이 다 수료증을 받아가지는 않습니다. 여러분이라면 수료증을 받아가시겠습니까? 그 이유는 무엇입니까?
2. 호텔에서 가장 기억에 남는 하루를 보낸 적 있으십니까? 그렇다면 호텔의 외형적 디자인 때문인지, 일시적인 환경 때문인지, 혹은 그 외 다른 요소 때문이었는지 생각해 보십시오.
3. 아이스호텔은 그 특별함 덕분에 전 세계에서 돈 한푼 들이지 않고도 광고 효과를 톡톡히 누렸습니다. 여러분의 고향에서 아이스 호텔만큼의 주목과 관심을 받을 수 있는 새롭고 독특한 사업을 구상해 보실 수 있으니까? (예를 들자면, 사례 연구서를 쓴 BH Lambert는 현재 ‘향기 박물관(Smell Museum)’이라는 신규 관광 프로젝트를 개발 중에 있습니다.)

4. 하기 표시된 체험 활동이 매력적인지, 도전정신을 불러 일으키는지 생각해 보십시오. 교육적 체험 프로그램이라면 기금 모금 활동이 가능한 프로그램인지, 혹 수익성 있는 신규 사업으로 발전할 지 토론해 보십시오.

- Behind the veil - 숙명여자대학교
- 귀신과 한 방 쓰기- 서대문 형무소에서의 1박
- 한국의 고추 문화 도전
- 북한식 다이어트- 신 아시아횡단 평화 고속도로에서 일주일 동안 무급으로 육체 노동하기
- 세계에서 가장 심하게 박탈당한 곳 방문 - 한국과 북한의 국경, 비무장지대와 판문점 방문

기타 의견 있으십니까?

5. 다른 곳의 얼음 호텔, 눈 호텔에서 스웨덴의 아이스호텔을 모방한 것은 어쩌면 우리가 어떻게 할 수 없었던 일일 수도 있습니다. 하지만 진짜 아이스호텔을 운영하는 경영진은 복제품은 없어도 결국 조잡한 복제에 지나지 않는다고 믿으며, 복제 아이스호텔 운영팀에게 행운을 빈다고 말합니다. 과연 그렇게 될까요?

6. 아이스 호텔은 '의미'있고, '감성'을 자극하고, '마법과 같고', '잠깐'이지만 '극한'을 맛보는 유일한 장소입니다. 이런 경험을 하나 이상 할 수 있는 상업 시설을 열거해 보십시오. 다른 어떤 요인보다도 이런 경험이 성공하는 데 더 많이 기여했습니까?

7. 여러분의 경험 중 '애깃거리'로 회자되거나 삶의 지향점이 되는 경험 세 가지는 무엇입니까? (그리고 그 경험을 특별하게 만들어주는 주요 특징을 설명하십시오.)

8. '오로라'를 보거나 소리를 들은 경험이 있습니까? '오로라'가 주는 황홀함을 상상하실 수 있습니까?



photo: ICEBAR Tokyo by ICEHOTEL

Lambert, Bruce Henry & Heena Jung (2013) "Sweden's ICEHOTEL: Marketing Adventure through Arctic Ecotourism," (SHBS Hospitality Case Bank 019) Seoul: Sookmyung Hospitality Business School.

Located in a remote & inhospitable environment of extreme Arctic cold & winds, with no winter sunrise and dangerous surroundings, ICEHOTEL® nonetheless is now a celebrated magnet for tourists from around the world, a major influence on regional development and local employment, and a source of Swedish national pride.

We live in a world of expanding leisure time & opportunity, with many potential services clamoring for attention. Which businesses cut through the marketing noise to provide authenticity? ICEHOTEL is now a highly successful, world famous project, but it has relatively recent and humble beginnings. This case provides insight into the entrepreneurial process. ICEHOTEL is also a model for how businesses can effectively outreach to distant markets.

Lessons include how a certified experience adds value, and how operators can help participants validate their choice of venue, highlight lifestyle indicators and generate conversational capital.

The ICEHOTEL case & the attached analytical questions are appropriate for MBA students and university undergraduates studying hospitality management, marketing, place

appeal, strategy or general business. This case will also be of interest to hospitality professionals, who can highlight & analyze profitable ICEHOTEL lessons in comparison to experience-oriented leisure facilities in their local regions. Government or local administrators interested in tourism and place appeal can discover helpful ideas here. The case can be studied as a monograph, or used as a comparative guide to analyzing assorted business models. The discussion questions can be spread over multiple sessions if desired, and the themes are relevant for self-study or group activities.

For students of hospitality management, this case makes clear that new business opportunities are now emerging for creating peak experiences. ICEHOTEL involves extreme or challenging experiences, often spiritual experiences. With more leisure time and opportunities to travel and spend, what types of experiences might become popular and successful? Many people feel a need to escape from monotony & daily stress. Some seek quiet, others look for more active types of enjoyment. People with more balanced lives often seek to better understand their community and surrounding environment: volunteering, studying local history & ecology, seeking more grounded experiences and person-to-person contacts. This case provides insight into these key dimensions of human living and the evolving service economy.



# Hospitality Case Bank



서용국, 전영애

## 001 Ultimate Hospitality Branding

1947년 싱가포르와 말레이시아의 합작기업으로 탄생한 싱가포르항공. 국내 항공도 없는 작은 섬나라의 항공사였던 싱가포르항공이 지난 60여 년간 세계적으로 인정받는 선진항공사로 발돋움하게 된 데에는 '최고'와 '최신'만을 고집해온 그들만의 경영철학이 근간이 되었다. 그러나 싱가포르항공사가 추구했던 서비스는 곧이어 경쟁항공사들의 표준 기내서비스가 되고 말았기에 또다른 차별화 전략을 모색하지 않을 수 없었다. 싱가포르 항공이 선택한 것은 브랜드 전략! 이 책은 싱가포르 항공이 선택한 세계최고의 브랜드전략, 최고의 서비스를 모두 담았다.



오준석

## 002 Ritz-Carlton Case

호텔과 비슷한 수준의 서비스를 훨씬 저렴한 가격에 즐길 수 있는 레지던스 호텔의 호황 시대, 리츠칼튼 호텔에 대해 알아본다. 현재 전세계에 40여 개의 도심호텔 및 20여 개의 리조트호텔을 운영하고 있는 리츠칼튼 호텔은 '우리는 신사숙녀를 모시는 신사숙녀이다'라는 모토 아래 최고의 서비스를 제공하기 위해 직원들을 교육하고 독려하며, 선행형 고객만족시스템, 품질개선 프로그램 등 수준높은 서비스품질에 사활을 걸고 있다. 그들만의 '신사숙녀의 정신'은 무엇이며, 어떻게 길러지는 것일까?



이수진, 박선혜, 조예지

## 003 Hospitality Strip: Creating the heartbeat of Seoul

호스피탈리티 관점에서 서울의 잠재적 가능성은 무엇일까? 지속가능한 산업분야로서 아낌없는 투자가 이루어지는 관광산업의 흐름에서 서울 역시 예외는 아니다. 서울시는 2010년 1,000만 관광객 유치 계획에 이어, '서울 방문의 해' 캠페인을 진행하고, G20을 개최하는 등 관광을 통한 새로운 르네상스 시대를 준비해왔다. 이 사례에서는 서울이 가지는 호스피탈리티 관점에서의 강점과 약점을 분석하고, 싱가포르의 오차드 로드와 미국의 라스베이거스 스트립을 비교분석하였다.



Bruce Henry Lambert

## 004 Termeden Spa & Icheon, Korea: Well-Posi tioned International Marketing?

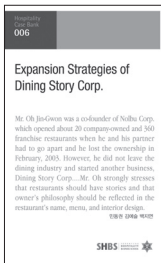
2006년 이전에 설립된 온천스파 테르메덴은 ‘독일식온천스파’라는 독특함과 서울에서의 근거리라는 교통상의 이점, 아울러 자연식 온천이라는 천혜의 자원을 가지고 주목을 받았다. 스파 산업을 통해 일자리창출과 지역산업발전을 꾀할 수 있는 테르메덴은 좀더 많은 글로벌 관광객 유치를 위해 무엇을 강화하고 준비해야 할까? 이 책은 스파산업 속에서 테르메덴의 강점과 약점을 분석하고 있다.



김맹선, 이수희

## 005 Hyatt Case: The Hyatt Touch

1957년 미국에서 시작된 하얏트는 세계적인 호텔브랜드로서 하얏트의 가치와 신념은 고수하되, 각 지역에 맞는 최상의 서비스를 제공하는 방식을 통해 하얏트만의 차별화를 꾀하며, 전 세계 400여 개의 호텔을 운영하고 있다. 뿐만 아니라 경영에 있어서도 하얏트만의 효율적인 경영방식, 즉 직원선발에서부터 교육, 보상제도 등에 이르기까지 직원 스스로가 참여하는 방식을 택함으로써 행복한 직원이 행복한 고객을 만든다는 점을 실천하고 있다. 이 책은 50여 년의 역사를 가지는 역사와 경영철학을 꼼꼼히 살폈다.



민동권, 김예슬, 백지연

## 006 Expansion Strategies of Dining Story Corp.

(주)이야기가있는 외식공간은 표준화가 어려운 한식을 표준화하여 외식 프랜차이즈 업계에 한식의 열풍을 가져온 대표적인 기업이다. 이 책은 레스토랑 운영정책으로 메뉴뿐 아니라 품질과 인력의 관리운영의 세부적인 사항까지 준비하고 끊임없이 개선해온 (주)이야기가있는 외식공간의 성공전략을 꼼꼼히 살피고 동시에 한국 외식산업의 트렌드와 현황, 그리고 전반적인 프랜차이즈 성공전략을 분석해 보았다.



서용구, 허정윤

## 007 How Jeju can create global premium brand?

이제 장소는 소비하고 향유하는 하나의 상품이 되었다. 글로벌화에 따른 여행과 자본투자 자유화의 흐름 속에서 도시와 지역은 관광객과 투자자 유치를 위한 치열한 경쟁의 최전선에서 있게 된 것이다. 이 책은 제주가 가지고 있는 유무형의 속성으로서 글로벌 Top destination, 아우라 브랜드로 도약발전할 수 있는 잠재력과 가능성을 IDEA 모델을 기반으로 살폈다. 호스피탈리티 산업이 지역경제 발전에 차지하는 비중이 큰 만큼 장소브랜딩은 제주의 미래를 결정짓는 데 결정적인 역할을 할 것이다.



이수진, 조예지, 김은희

## 008 Airport Benchmarking -The case of analyzing major aviation hub in Asia

세계적으로 가장 빠른 성장을 보이는 관광산업은 많은 관광객의 입출국을 가능하게 하는 국제공항과 같은 사회기반시설이 충족되어야 가능하다. 이 사례는 아시아의 성공적인 허브공항으로 인정받고 있는 싱가포르 창이공항과 홍콩 첵랍콕 공항의 성공전략을 SWOT 분석을 통해 살피고, 인천국제공항이 어떻게 세계적인 국제공항을 벤치마킹하여 아시아의 주요허브공항으로 자리매김할 수 있을지에 대해 살펴보았다.



권순원, 이근배

## 009 Organizational Innovation at Incheon International Airport Corporation

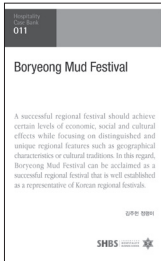
인천국제공항은 2001년 3월 개항 이래 이라크전쟁, 9.11테러, SARS와 같은 악재에도 불구하고 지속적인 혁신과 창의적 노력을 바탕으로 성장을 거듭한 결과 개항 8년만에 세계 최고 수준의 공항으로 자리매김했다. 이러한 성공신화 이면에는 인천공항만의 '작업장혁신'이 동력이 되었는데, 이 책에서는 인천공항이 추구해온 혁신의 네가지 측면, 즉, 의사소통혁신, 근로자참여와작업장혁신, 인적자원관리혁신, 임금혁신 등을 통해 인천공항만의 성공전략을 분석해보았다.



김맹선, 이수희

## 010 W Hotels Case Study : What's Wow at W?

강력한 스타우드 브랜드의 하나로서 1998년 뉴욕에서 시작한 W호텔은 2011년 말까지 59개의 W를 운영하면서 뉴욕브랜드가 아닌 '글로벌 브랜드'가 되기 위해 준비하고 있다. 어느 것 하나 평범한 것이 없고, 모든 것이 W스러운 W만의 브랜드는 과연 무엇인지, W만의 독특함을 살폈다. Whatever Whenever 슬로건으로 시작하는 W만의 컨셉은 고객으로 하여금 'Wow'를 연발하게 하는 강력함이 있다.



김주현, 정령이

## 011 Boryeong Mud Festival

지방자치제 실시 이후 한국의 지역축제는 크게 증가하고 있다. 지역주민의 단합, 지역홍보, 지역경제활성화 등 지역축제가 가져오는 효과가 크기 때문이다. 이러한 양적 활성화는 긍정적 효과와 함께 우려의 시각도 자아내고 있는데, 성공적인 지역축제로 자리매김한 보령머드축제는 세계적으로 성공한 지역축제들과 어깨를 나란히 할 수 있을 만큼 성과가 컸다. 이 책은 보령머드축제의 성공요소와 함께 향후 세계적 지역축제로서의 무한한 잠재력을 살폈다.



민동권, 오선주

## 012 Value for Money : Service Strategy of Hotel Ibis

유럽 최대의 호텔그룹 Accor의 Ibis는 가격대비실속의 컨셉으로 프랑스의 호텔시장에 '이코노미 비즈니스' 호텔이라는 새로운 시장을 창조한 이래 2011년 900번째 Ibis를 오픈할 정도로 성공적인 확장을 계속해 오고 있다. 이 책은 Accor의 Ibis가 세계시장에서 성공할 수 있었던 배경과 서비스전략의 내용에 대해 살펴보고, 한국시장 내에서의 활약과 앞으로의 성장가능성에 대해 다루고 있다.



조남기, 이원웅

## 013 FIFA : Management and Marketing

1904년 출범한 FIFA는 기존의 중장년 남성으로부터 유소년 및 여성으로까지 소비대상을 확대하는 마케팅전략을 세웠다. 이미 여자축구월드컵의 성공이라는 괄목할만한 결과를 이끌어냈음은 주지의 사실이다. 소비자의 반응에 뜨겁게 반응하는 이러한 FIFA의 마케팅전략은 무엇이며, 사회적 책무의 이행은 FIFA의 새로운 도약과 어떤 관련이 있는지 살폈다.



안세연, 와파 알감디, 에블린 수산토

## 014 The upsurge of Caffè Bene outlets : The success of Korean-style franchising strategy

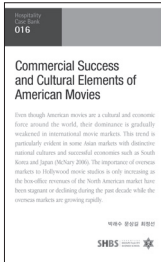
'스타벅스를 이긴 토종카페'로 유명한 카페베네의 성장 전략은 괄목할 만하다. 2008년 5월 창업된 카페베네는 창업 2년 7개월만인 2010년 12월에 매장 수 기준으로 업계 1위였던 스타벅스를 물리치고 커피전문점 시장의 1인자로 등극하며 대한민국의 커피시장의 새로운 역사를 썼다. 이 책은 카페베네의 창업 과정 및 초기 주요 시장 침투 전략과 스타벅스의 한국진출 과정 및 스타벅스 코리아의 한국 시장 대응 전략을 비교 분석하였다.



변진석, 허정윤

## 015 Legal Issues in a Franchise Business in Korea

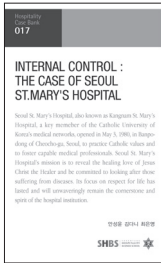
프랜차이즈사업의 성장은 인정받은 브랜드와 영업비밀, 노하우를 사용한다는 점에서 새로운 사업에 대한 불확실성을 상당부분 제거할 수 있는 사업분야로서 각광받기 시작하여, 2010년 현재 외식업분야의 64%를 상회하게 되었다. 그러나 프랜차이즈사업의 급속한 성장과 함께 관련 분쟁 역시 그만큼 많이 발생하고 있는 실정이다. 이 사례는 한국공정거래위원회에서 제시한 프랜차이즈 표준계약서를 중심으로 관련 쟁점을 정리, 실제 법적 분쟁사례를 분석함으로써 가맹사업관련 빈번한 분쟁을 다양하게 살폈다.



박래수, 문상길, 최정선

## 016 Commercial Success and Cultural Elements of American Movies

영화산업에서 해외시장의 중요성이 부각됨에 따라 영화사들은 세계적으로 그들의 위상을 유지하기 위해 다양한 전략들을 시도하고 있지만, 부분적인 성공만을 거두고 있을 뿐이다. 이 책에서는 미국영화가 수출될때 전략적으로 창조하고 마케팅해야 하는 문화콘텐츠를 어떻게 담아내어야 하는지를 경영학적인 관점에서 파악하였다.



안성윤, 김다나, 최명영

## 017 INTERNAL CONTROL : THE CASE OF SEOUL ST.MARY'S HOSPITAL

내부통제제도를 이해하는 것은 회계제도를 이해하는 것을 넘어서서 경영자의 정책과 기업의 업무절차를 포괄적으로 파악하여 전사적이고 유기적인 경영활동을 가능하게 한다. 이를 위해 일반기업과는 다른 경영환경을 가지고 있는 서울성모병원의 내부통제를 살펴보았다.



박상일, 권예슬, 박선혜

## 018 Born Global Strategy of SM Entertainment

오늘날의 한류는 K-Pop을 중심으로 전세계로 확산되고 있으며 기업의 전통적 국제화 모형으로 한류를 설명하는 데에는 한계가 있다. 이 연구에서는 마케팅과 국제경영학 관련문헌연구를 기반으로 엔터테인먼트 산업에 적합한 본글로벌 모형을 제시하였다.



Bruce Henry Lambert,  
정희나

## 019 Sweden's ICEHOTEL : Marketing Adventure through Arctic Ecotourism

아이스호텔은 화려하지 않지만, 예술, 자연, 숙박, 진미를 위한 세계 최고의 호텔이 되고자 하는 경영 목표를 두고 있다. 전 세계적으로 창의적이고 모험적인 사람들을 이끄는 곳을 발굴했고, 이곳에서 새로운 아이디어가 샘솟는다. 백문이 불여일견. 극지방 생태관광의 매력은 무엇인지 경험해보자.



## 르 꼬르동 블루 호스피탈리티 MBA 과정

Le Cordon Bleu Hospitality MBA(HMBA)

숙명 호스피탈리티 경영전문대학원의 '르 꼬르동 블루 호스피탈리티 MBA 과정'은 호스피탈리티 분야에서 최고의 교육기관으로 세계적인 인정을 받고 있는 르 꼬르동 블루와 그 프로그램을 기반으로 공동 개발한 호스피탈리티 전문 경영학 석사 과정이다.

HMBA의 남·녀 졸업생은 F&B 분야 창업, 호텔 / 레스토랑 분야·여행/여객운송 분야·문화/엔터테인먼트/스포츠/병원 분야·일반기업의 서비스 분야 등에 진출하여 활약하고 있다.

## Hospitality Case Bank

숙명여자대학교 경영전문대학원에서는 2008년도부터 Hospitality Case를 개발하고 있습니다. Hospitality 분야에서 선도적인 역할을 하고 있는 기업의 사례와 트렌드를 분석함으로써 Hospitality 분야에서의 실증적 지식자산을 축적하고, 실증적 정보의 공유를 통해 학문적 영역과의 융합을 꾀하고 국내외 호스피탈리티 분야의 산업발달에 이바지하고자 기획, 발간되고 있습니다.

# Localversity®

More Place Marketing Strategies  
and study programs via our website:  
<https://Localversity.com>